

文章编号:1002-980X(2007)08-0068-05

基于企业家的中小企业知识传播共享机制研究

黄方超, 张文松

(北京交通大学 经济管理学院, 北京 100044)

摘要:从企业知识管理中知识的传播共享机制以及企业家能力等角度研究中小企业的成长问题。首先提出企业中知识传播和共享的共性问题,然后从企业知识角度对企业家能力的构成进行重新定义,提出了知识能力的概念。在此基础上,阐述了中小企业创业、守业和展业三个发展阶段中企业知识管理的特点和企业家应具备的知识能力,最后根据目前大多数中小企业成长难现状,构建了基于企业家能力这一核心的中小企业知识传播和共享新机制。

关键词:企业知识;传播共享;企业家;知识能力

中图分类号: F270 **文献标志码:** A

1 企业知识传播共享的共性问题

从知识管理的角度来说,企业是知识的集合体。波兰尼(Polanyi)从可转移性角度出发,将知识划分为显性知识和隐性知识。事实上,“人们知道的比他们所能讲出来的要多得多”^[1],即人类大部分知识是以隐性知识的形式存在的。对于企业而言,企业所把握的独有的隐性知识是企业竞争中区别于其他企业的关键,是企业核心竞争力的源头。因而,如何解决企业知识,特别是隐性知识的显性化、传播和共享等问题,从而建立起一套有效的知识传播与共享机制,不断增强组织的学习能力便成为了知识经济时代企业知识管理的核心。但是,企业知识管理过程并不是一个理想的无摩擦过程^[2],首先,企业知识传播本身存在着损耗,其次企业知识在企业内部传播过程中面临着从个体到组织各个层面上的障碍。

1.1 知识在传播过程中会发生一定程度的损耗

江积海、宣国良提出,企业除了存在熟知的职能边界和法律边界外还存在着各自不同的企业知识边界,同时指出企业与企业之间进行知识传导时存在着成本问题,知识传导的成本指知识传导过程中发生的交易成本和因传导壁垒而引发的知识损失^[3]。同样的,作为组成企业的微观个体的企业员工也存在着各自的知识边界和知识传导的成本问题,员工

在进行知识传播和共享的过程中由于受自身能力、接受者能力、传播的内容、传播渠道和传播环境等因素制约存在着不同程度的损耗。如图 1-3 所示。

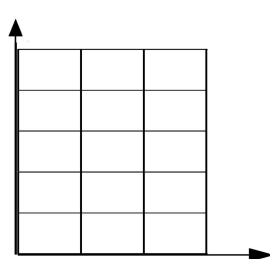


图 1 A 员工的知识边界

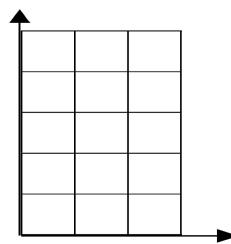


图 2 B 员工的知识边界

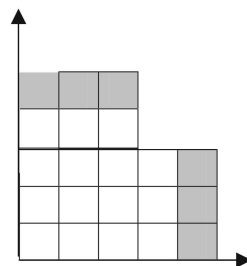


图 3 传播共享过程中的损失
(阴影部分)

1.2 来自组织个体层面上的企业知识传播和共享的障碍

第一,知识显性化的媒体欠缺。个体拥有的很多知识,特别是宝贵的经验和教训或者是长期工作总结出的技巧往往以隐性知识的形式存储在每个独

收稿日期:2007-03-21

作者简介:黄方超(1985-),男,浙江永康人,北京交通大学经济管理学院本科生,研究方向:企业家能力,知识管理;张文松(1968-),男,山东滕州人,北京交通大学经济管理学院副教授,博士,研究方向:企业战略,企业家能力。

立的个体中,要想将这种储存着的隐性知识宝藏充分挖掘出来最有效的手段就是使其显性化,便于我们学习、模仿、复制并且传播。但企业的现实往往是,宝贵隐性知识资源丰富,但是将其显性化的媒体和手段却显得苍白。企业在这一过程中可使用的媒体单一,最多的还是形成文字,同时文字能否最终正确的表述出隐性知识的本质却是一个问号;第二,将个体拥有的知识主动共享和传播不是个体自发的一个行为^[4],需要一定的外界压力与激励。人们知识的获得一般通过学校教育,接受培训,参加讲座和自身长期工作积累等手段进行,获得知识的手段从时间角度和金钱角度来说都是一笔投资。因此,人们往往把手头的资料、重要文件和经验总结等知识看成一种自身的财富,看成是自己区别于其他人的一种“核心竞争力”,自然而然的,将其主动共享或者主动显性化本来就不是一件自发的事情。由于个体的这一特性,导致了个体知识的共享和传播存在固有的惰性,需要一定的外界刺激。

1.3 来自企业组织整体层面的企业知识传播和共享的障碍

首先,企业的组织结构是企业知识能够顺利传播的一个关键因素。企业基础的组织架构模式是影响组织知识传播的关键因素,原始的直线式,直线职能式结构由于层级过多,知识传递的链条过长对知识的传播是非常不利的。新兴的事业部制虽然减少了一定的层级,但是各个事业部高度的独立运作,容易形成“信息孤岛”,事业部之间的知识传递可能会大幅减弱,从而影响企业对集团总体战略布局的准确把握;矩阵制的企业结构虽然是最高效的一种组织形式,但是从知识传播和共享角度,由于矩阵制管理中人员流动大,来源复杂,知识结构差异化大,容易造成知识传播的混乱,同时知识传播的过程中沟通成本也会相应提高;其次,知识的耗散结构理论认为,知识随着使用不断地减少、流失,甚至老化、失效,所以要持续从外部补充以更新企业知识结构。但是企业在获取知识的过程中,对企业现有的知识结构和知识体系有着强烈的依赖,组织行为学认为人感知世界的过程中,往往受选择性知觉的影响,即,我们只选择和我们相关的或者感兴趣的信息;因此,决定企业引进和吸收外部知识的企业家很大程度上会按照企业现有的知识体系、企业的核心价值观对外部知识进行取舍,从而会忽略一些关键的信息和知识,导致企业获取的知识存在着不同程度的局限性;企业知识获取这种方式导致了进入企业内

部传播的知识存在一定的缺陷,也会影响到企业知识传递的质量。

因此,企业知识的传播和共享过程本身就存在着固有的障碍和损耗,是每一个企业家必须面临和解决好的。在知识经济时代,解决好组织知识传播和共享问题并成功创建起良好的学习型组织文化的企业在市场竞争中往往脱颖而出,微软的知识传播和共享机制就是一个极好的例子。

2 基于企业知识的企业家能力构成分解

上世纪80年代,知识经济时代逐渐来临,以彼得·圣吉为代表的一批学者将组织学习和企业知识管理提到战略的新高度,相应的,对企业家的能力构成也有了新的认识,并从企业知识管理角度提出了更高的要求。其实早在企业知识理论发展的早期,熊彼特便提出“企业家的职能就是识别企业的生产性因素,并整合它们”,而对生产性因素的识别实际上就是一个对企业外部关键知识的识别、甄选并最终运用的过程。

梅切切尔(Mitchell)则认为企业家的专业知识结构,为企业家成功的行为提供了很好的注解。而知识结构是一种“个人对所处的信息环境的内容和形式的概括和认识的智力框架”,企业家行为和管理行为本质上就是一种将复杂的信息简化,并帮助自己认识、储存和使用相关信息的一种信息处理的过程^[6]。国内学者同样对企业家能力在企业知识管理方面提出了新的定义。马贵梅、樊耘认为“企业家之所以成功,部分在于他们根据自己的知识结构所具有的成功分析新的商业机会的能力。”

进一步地,我们可以这样认为,构成企业家能力的决策能力、创新能力、预见风险能力、信用能力、学习能力、公关能力和表达能力^[7]等关键能力实际上是企业家在长期经营实践中积累而成的显性的、更多的是隐性的知识和经验,特别的,企业家丰厚的经验是企业的关键隐性知识,是企业核心竞争力的根本来源。因此,从企业知识的角度,企业家所拥有的隐性知识的多少、知识的运用能力和学习能力在很大程度上决定了企业家的经营和决策水平,也就在很大程度上决定了企业家能力的高低。当然,企业家不仅仅只具备技能和经验,性格因素也在企业家的成功中起到了关键的作用,公认的关键性格特征比如自信、乐观、坚毅以及魄力和胆识(风险承受能力)都是决定企业家成功与否的关键因素,这也是企

业家能力构成的另外一个重要维度。

基于以上分析,将企业家能力构成分解为以下两个关键维度:

1) 知识能力。我们将企业家的知识能力界定为是企业家的知识存量和对企业经营信息的一种甄别、吸收、运用并传播共享的综合体。知识能力包含着两个层次,首先是利用现有知识结构和知识存量对关键知识的识别、整合并最终运用的能力;其次便是组织和协调企业知识获取、传播和共享的一系列过程的能力。

企业家的知识能力在企业家不断经营企业发展、总结经验和教训同时不断学习中逐渐积累而成。企业家的知识能力有显性化的形式,比如企业家总结经营经验出版的书籍等,但更多时候,企业家的知识能力体以一种隐性知识的形式存在于企业家身上,难以显性化,或者企业家不愿进行显性化。企业家的知识能力是企业家一系列能力的基石和根源,是企业最大一笔知识财富。

2) 非智力能力。也就是我们常说的情商。不同领域的学者在对企业家能力进行定义和描述的时候都不会忽略这个因素,企业家的自信力、毅力、胆识(风险承受能力)等是企业家非智力能力的核心。

实际上,非智力能力和企业家的知识能力是紧密结合在一起的,企业的知识能力的获取需要非智力能力的支撑,比如企业家在面临挫折时,魄力和毅力是支持企业家继续经营并且认真总结经验教训的关键。

3 企业知识、企业家与中小企业发展的关系

在对企业知识的传播机理进行阐述和基于企业知识的企业家能力构成的重新分解之后,我们将问题转到本文的落脚点:企业知识、企业家和中小企业发展之间的关系。

中小企业一直以来都是学术界和商界共同关注的焦点。不仅仅是因为它的“短命”,随着知识经济时代的到来,越来越多的学者将中小企业的发展和
企业知识相联系起来,并强调了中小企业的企业家的关键作用。贾生华将中小企业的成长大致可以分为创业、守业和展业三个阶段,对应起来,企业家能力可分为创业能力、守业能力和展业能力^[8]。其中,展业能力指的是“应对经济周期衰退的影响,进行二次创业,扩展新的领域,让企业在规模、影响力或品牌方面能够重新起飞”。从企业知识角度看,中小企业发展的三个阶段中,企业家能力的侧重是不一样的:

创业阶段,需要企业家的快速识别市场变化趋势,抓住关键信息,进行吸收和整合并迅速组织生产,用最快的速度推出新产品,在市场站稳脚跟。实质上,需要的是企业识别关键知识并吸收和运用的能力。

守业阶段,企业家则需要为企业创立制度,注入文化和活力,让企业不断学习和进步,以适应不断变化的市场和环境,这里的关键是企业家在企业内部建立起一套高效协调的知识传播、共享和学习机制的能力。

展业阶段,企业进入新的领域,多元化多角化发展。这是一个再创业的过程,同样需要企业家识别、获取和运用知识的能力。表面上,仅仅依靠企业家个人能力显然已经不够,企业需要转变成为监督管理型的组织体系,更多依靠制度和规则来管理企业。本质上,能走到这一步的企业背后靠的是组织的不断学习的能力,需要在企业家、经理人和员工的上下努力下建立起的学习型组织文化作为强有力的支撑。所谓的制度和规则,实际上是企业长期经营中大量关键隐性知识显性化共享和传播的结果。中小企业发展的三个阶段和企业家能力的匹配如图 4 所示。

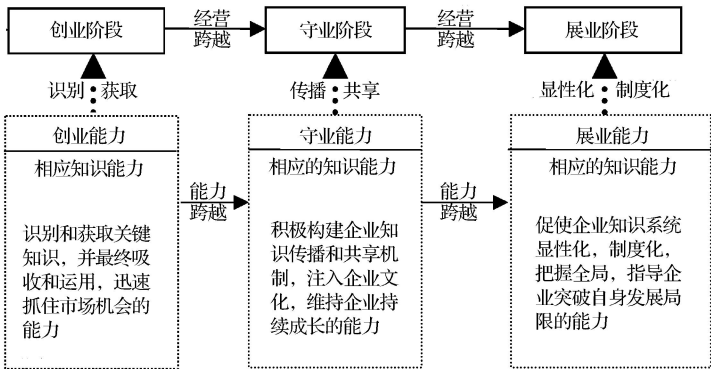


图 4 企业家知识能力和中小企业发展阶段匹配示意

由图 4 可知,中小企业发展的三个阶段对企业家的知识能力提出了不同层面的要求。同时,企业创建和成长的过程是知识作用的结果。而知识不会自动作用于企业,更不会自动促使企业不断发展,这其中,企业家起了桥梁作用,是中小企业成长的最关键因素。企业创立时期,企业家识别并主动抓住关键知识,使其流向企业最终使得企业抓住市场机会站稳脚跟,而企业的成长阶段,更是需要企业积极协调和沟通,为企业知识的获取、传播和共享创建良好的基础和环境,从而保证企业内知识流的通畅,最终增强企业学习和适应能力,实现持续增长。

4 基于企业家的中小企业知识传播共享机制

在中国,中小企业在数量上占到了中国企业总量的 90 %以上,重要性可见一斑。以浙江为例,“中小企业大致完成了创业过程”,面临着大多数中小企业的难题是如何在守业阶段保持企业的持续成长,不被市场所淘汰。然而这个时候的中小企业,往往是高速发展和管理问题并存的企业。

进入守业期的中小企业,随着业务的不断扩张、企业规模的扩大,直接面临着内外管理环境的迅速复杂化,吴红梅指出“企业家几乎把时间都花在了日常事务的协调和处理上,对战略的思考几乎停顿”。在市场竞争日益激烈,企业内外部环境变幻莫测的条件下,张玉利认为中小企业建立学习型组织,开展有目的、有计划的组织学习是提高其管理复杂能力,解决复杂性管理问题的根本途径。而知识的显性化、传播和共享是企业学习的第一步。但实际上,中小企业在知识的显性化和共享传播机制一直是制约其发展的瓶颈所在。

由于受中国传统思想和中小企业资金短缺、体制不成熟等因素影响,在企业知识传播和共享上,包括中小企业家在内的企业员工和中小企业本身都存在很多局限性,具体如下:

1) 企业家的局限。企业家的局限是中小企业知识传播和共享过程中众多局限的根源所在。企业家利用自身的能力做出决策、整合资源,组织生产运营,使得企业在创业前期获得成功,企业家也获得了宝贵的经验和知识。但和常人一样,主动显性化其关键的隐性知识不是一个自发倾向。在“授权”问题上,这个倾向表现得极为明显,企业家对自己一手创立的公司往往有牢牢把握经营权的局限性,企业虽然最终招聘了职业经理人,形式上进行了授权,但是

企业家往往在幕后把持着企业内部的关键知识,造成职业经理人得不到企业关键的信息,从而不能做出正确的决策。另一方面,由于企业家自身就对知识显性化和传播共享抵触,对整个企业内部知识传播共享体制和学习型组织的建立更无从谈起。

2) 员工的局限。和企业家一样,企业的员工,包括职业经理人和普通的员工,将组成自身“核心竞争力”的关键的隐性知识显性化与其他员工共享不是一种自觉的行为。由于体制等等各方面因素的不健全,企业中那些为了维护自身独特关键知识的员工为了维护自己的关键地位往往刻意隐瞒其知识。再加上中小企业成长初期往往没有良好的知识传播机制、激励机制和共享知识的氛围,员工之间的知识传递和共享更是容易陷入泥塘。部门之间容易形成壁垒,部门内部的知识传递也没能通畅。这种局限进一步地阻碍了企业内部员工有限的隐性知识的显性化传播与共享。

3) 传播媒介的局限。隐性知识的显性化本身存在着巨大的难度,而中小企业在发展初期由于资金等各个方面的约束,尚未建立起企业内部有效的管理信息系统,企业内部知识的显性化和传播从硬件角度来说缺少有效的平台和媒介的支持,使企业知识显性化和传播共享难度进一步加大。

因此,中小企业知识传播和共享难的普遍现状可以由图 5 概括表示。

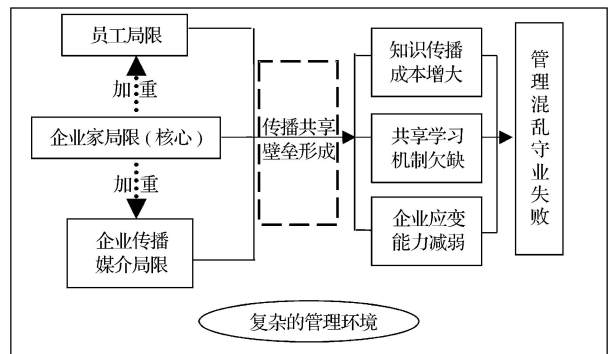


图 5 中小企业知识传播与共享现状

企业家的局限加重了员工的局限,同时不利于企业知识传播和共享的软件和硬件的建设,直接导致员工之间、部门之间知识传导成本的增大,企业缺乏有效的共享和学习的机制,学习和应变能力减弱,最终导致守业期陷入管理混乱的局面,企业绩效迅速下滑。

因此,中小企业要想在企业守业期获得良好的企业学习能力和持续的发展,必须突破企业内部的知识传播和共享壁垒,而突破的关键是企业家。我们看到,中小企业的企业家在完成初期的创业后,没

有很好的进行守业者的角色转换,大多数企业家还是保持着创业期“机会型成长”和“任人唯亲”的管理风格,更加没有意识到建立企业知识的传播和共享机制的重要性,造成企业家守业的知识能力欠缺,或者是因为观念的约束而限制其发挥。

客观上,知识的传播和共享本身存在着一定的成本、局限和障碍;同时,在中小企业里,企业家绝对是核心和灵魂,其领导能力和人格力量是企业发展的关键;在知识经济时代,企业的核心竞争力最终来源于企业的知识和学习运用知识的能力,而以知识能力为核心的企业家能力对知识获取、学习传播和共享的成本高低、局限和障碍的大小起着决定性作用。同时,就像我们熟悉的全面质量管理(TQM)、全面预算管理和企业文化的建设都需要从企业的最高层开始贯彻一样,企业的知识共享和传播机制的建立,学习型组织的建设也需从企业家层面发起。

企业家应该率先突破传统管理思维和观念的桎梏,跳出自我的狭隘中心,站在企业发展和股东利益最大化的高度,积极显性化自身的关键隐性知识,同时积极学习和培养自身守业方面的知识能力,构建企业知识传播共享体系,为企业注入自由、信任和共享交流的文化。一旦企业家做到这一点,那么企业家就完成了从创业者到守业者的转换,而企业家这一转换意味着重新激活了企业,最终促进了企业的持续成长。

为此,本文提出了基于企业家这一核心的中小企业成长时期的知识传播和共享机制(如图6所示)。在这一机制中,和企业其他经营管理领域一样,企业家被提到中心位置,是此机制的核心。企业家不仅仅要积极推进该机制的建立,更为关键的是率先积极突破自我,完成自我角色转换和知识能力的提升,从而从根本上为企业注入文化和活力。

5 结论

本文从企业的知识传播共享以及企业家能力在

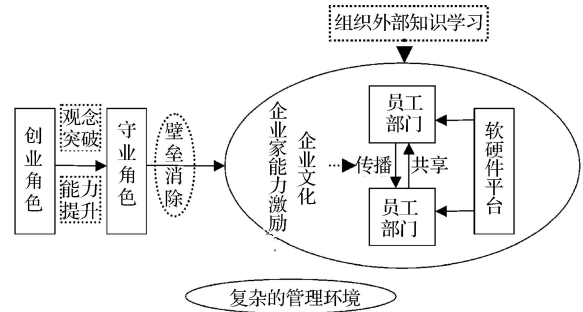


图6 基于企业家能力的中小企业知识传播和共享机制
其中发挥的作用角度对影响中小企业成长的因素进行了分析和探索,对中小企业成长时期管理混乱的现状进行了剖析,指出了问题的症结所在——企业家观念束缚和从创业到守业的角色转化不及时,从根本上导致了企业内部知识传播和共享壁垒的形成,阻碍了企业管理的学习和成长。在此分析基础上,本文提出了基于企业家这一核心的中小企业知识传播和共享机制,突出强调了企业家在这一过程中应首先完成自我观念、能力的突破和角色的转换,积极显性化自身关键隐性知识,同时为企业注入开放、信任、共享的文化,最终将企业塑造成学习型组织,使得中小企业能突破瓶颈持续成长。

参考文献

- [1] MICHAEL POLANYI The Tacit Dimension [M]. London: Rutledge and Kegan Paul, 1966.
- [2] 吴红梅. 企业知识管理的行为难题探析[J]. 金陵科技学院学报, 2005, 19(1): 70—73.
- [3] 江积海, 宣国良. 企业知识传导与知识边界研究[J]. 情报科学, 2005, 23(1): 7—10, 64.
- [4] 张玉利, 徐海林. 中小企业成长过程中的复杂性管理和知识显性化问题研究[J]. 外国经济与管理, 24(3): 18—23.
- [5] J P WALSH. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane[J]. Organization Science, 6: 65—66.
- [6] 杨建君, 陈波, 李垣. 基于能力的企业家模型及其分析[J]. 预测, 2002, 21(1): 41—43, 47.
- [7] 贾生华. 企业家能力与企业成长模式的匹配[J]. 南开学报: 哲学社会科学版, 2004: 21—23.

An Entrepreneur-based Study on Knowledge Spreading and Sharing Mechanism in Small and Middle Size Enterprises

HUANG Fang-chao, ZHANG Wen-song

(School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing 100044, China)

Abstract: This paper deals with the development of small and middle size enterprises from the perspective of knowledge spreading and sharing mechanism and entrepreneurs' abilities. After analyzing the common issue of spreading and sharing knowledge in enterprises, this paper redefines the composition of an entrepreneur's ability and introduces the concept of knowledge-based ability. Based on a further analysis of features of knowledge management, and abilities necessary for entrepreneurs, this paper aims at building a new model of knowledge spreading and sharing mechanism with entrepreneurs' abilities at the core.

Key words: enterprise knowledge; spreading and sharing; entrepreneur; knowledge-based ability